

日本人と米国人の間の異文化ビジネス交渉を成功に導く交渉ノウハウと交渉プロセスの運営とは何か : 交渉者同士の直接的な信頼関係の構築を通じて(経営学専攻, 修士論文要旨(2005年度修了者))

著者	福岡 賢昌
雑誌名	大学院紀要 = Bulletin of graduate studies
巻	56
ページ	252-253
発行年	2006-03-31
URL	http://hdl.handle.net/10114/00020708

論文のテーマである「中島飛行機の技術継承と北関東工業地域の産業発展の継続における研究」について産業集積と企業活動から検討している。

本論文は、下記の4つの先行研究を基に、執筆した。

- 1) 松島茂(2004)「産業構造の多様性と地域経済の頑健さ」群馬県桐生市、太田市及び大泉町のケース『ワーキングペーパー』法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
- 2) 高崎経済大学附属研究所 (2002)『ベンチャー型企業の到来』日本経済評論社
- 3) 麻島昭一「第二次大戦末期の中島飛行機」(1985)『第65号専修大学経営研究所報』専修大学経営研究所 中島飛行機の研究
- 4) 高橋泰隆 (1985)『中島飛行機の研究』日本経済評論社

<経営学専攻>

研究開発型製薬企業の国際化戦略 —研究開発拠点の発展とそのマネジメントについて—

林 邦彦

日本の製薬企業の国際化は、着実に進展してきているものの、日本の他の製造業と比較した場合、まだそのプレゼンスは低い。これは研究開発の成果である医薬品の売上高が、海外製薬企業と比較しても非常に低いこととも関係していると考えられる。では日本の製薬企業が国際的に成功する、すなわち国際的に高い売上高を上げるためにはどのようにすれば良いのであろうか。M&Aを行うことなども考えられるが、本論文では新薬の販売を行う製薬企業が国際的に成功するためには、研究開発の成功が必要で、そのためには研究開発の国際化が必要であると考えた。そこで、日本の研究開発型の製薬企業にとって、研究開発の国際化に必要な要件を検討した。

まず、第2章において製薬業界を取り巻く環境の検討を行い、その結果、新薬開発を行おうとする企業、すなわち研究開発が必要な企業（メガファーマおよびスペシャリティファーマ）には、研究開発の国際化が必要であることを明らかにした。次に第3章において先行研究の調査を行い、研究開発の国際化が起こる要因およびその影響の大きさ、研究開発の国際化の発展段階とその段階に応じたマネジメントなどのあり方について明らかにした。これらをもとに第4章で研究開発を必要とする日本の製薬企業において、研究開発の国際化を成功させるための要件の仮説を設定した。

第5章では設定した仮説を検証すべく、研究開発の海外展開を行っている日本の製薬企業4社について、インタビューや文献、各種資料にもとづいて、研究開発の国際化の歴史、研究開発拠点のマネジメント、そして研究開発の成果などについて検討を行った。

調査結果を元に設定した仮説の検証を行ったところ、若干の修正が必要であったが、概ね支持された。まとめると以下のようになる。まず、研究開発拠点、特に臨床試験以降を行うための開発拠点を、米国の製薬クラスターに設置する。米国開発拠点設置初期には、市場に関する知識（マーケティング、規制など）を持ったリーダーなどを通じて、拠点、日本本社ともに米国市場に関する組織的な学習を行う。組織的な学習によるノウハウの習得ができ、かつ海外開発拠点が発展してきたら、拠点独自の研究開発を遂行すべく、クラスターへのネットワークが行える優秀な現地人材を登用し、リーダーにすえて、拠点の現地化を更に進めさせる。いずれの場合も、現地リーダーへの権限委譲を行う必要がある。これらの決定は企業戦略に大きな影響を与えるため、企業トップの強い関与が必要であり、企業としてこのような決定を行える国際経営能力を、企業トップ、あるいはそれに近い人物の経験に基づいて有していることが必要である。

以上の結果は研究開発の国際化を行う上で必要条件であるが、研究開発が成功するためにはこれ以外にも必要な要件（医薬品となりうる候補品の存在）もある。今回明らかとなった必要条件をもとに、さらに企業独自のリソースをも加味したより詳細な戦略が、真の研究開発の国際化およびその成功に必要なものである。

<経営学専攻>

日本人と米国人の間の異文化ビジネス交渉を成功に導く 交渉ノウハウと交渉プロセスの運営とは何か —交渉者同士の直接的な信頼関係の構築を通じて—

福岡 賢昌

本稿は、日本人と米国人が行う異文化ビジネス交渉において、媒介者を介さず交渉者同士の直接的な信頼関係の構築を通じて、交渉を成功に導くノウハウやプロセスの運営を明らかにしようとするものである。

ビジネス交渉において交渉者同士の直接的な信頼関係の構築は交渉を成功に導く重要な要素を占めていると考えられるが、今までの異文化ビジネス交渉に関する先行研究では主にホフステッド（Hofstede, 1991）やトランペナース（Trompenaars, 1998）等の研究を基礎にして、交渉者同士の文化の違いを明らかにし、その違いを認識することに焦点が当てられてきた。異文化ビジネス交渉であっても、交渉者同士が直接信頼関係を構築し、交渉を成功に導くことは可能である。そこで、筆者は交渉者同士の直接的な信頼関係の構築を通じた交渉を成功に導く交渉ノウハウと交渉プロセスの運営を明らかにするため、日本人と米国人に街頭で質問調査を実施し、分析した結果、以下の交渉ノウハウや交渉プロセスの運営が明らかになった。この結果はトヨタとGMのNUMMI設立交渉の事例においても見られた。

1. 交渉ノウハウ

経営者の信頼性

日本企業が米国企業と交渉する場合、経営者の信頼性を高めることによって交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。米国では、日本よりも経営者に対する関心が高く、経営者に対する信頼が企業を代表する交渉者に対する信頼と代替されると考えられる。従って、日本の経営者もまた経営者のプロフェッショナルとしてのスキルを磨き、その存在意義を市場で示し、評価されること、そして経営者同士の交流を積極的に行うことが重要である。

契約の履行

交渉者が、合意後において契約を正確に履行することで、交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。米国の普遍主義の考え方は交渉者を信頼する際にも適用される。契約プロセスにおいて米国は合意内容が詳細にわたる傾向があることから、日本の担当者も出来る限り詳細にわたる合意内容を作成し、それらを一つ一つ正確に履行することが重要である。

外部への情報発信

企業の情報を外部に積極的に発信することで、交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。米国ではSOX法により企業の情報公開が重要であるため情報公開の充実が企業の信頼を測定する尺度になりうる。企業の信頼は交渉者に対する信頼へと転化されるため、日本も情報公開を積極的かつ戦略的に力を入れる必要がある。

取引経験

米国人が日本人と交渉を行う場合、交渉者は長期的な取引関係の構築を視野に入れて交渉を行い、合意後は機会主義的な行動を排除し取引経験を積むことで、交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。日本は過去の取引経験が交渉相手を信頼する拠り所になっている。従って、米国は長期的な関係を構築することを視野に入れた交渉態度で臨み、合意後も機会主義的な行動を極力回避することが重要である。

ミドルマネージャー、担当者

米国企業が日本企業と交渉する場合、ミドルマネージャー以下に交渉権限を委譲し、交渉者をミドルマネージャー以下が担うことで交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。日本の交渉者は主にミドルマネージャーや役職がつかない担当者であり、同じ職務レベルの人的交流を求めている。従って、米国もまた、交渉権限をミドルマネージャー以下に委譲し、積極的に人的交流を促進することが重要である。

良心的交渉態度（共通文化の保持と強化）

交渉者同士が良心的交渉態度を継続して保持し、お互いが良心的交渉態度で交渉に臨むことによって、交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。良心的交渉態度が日米の共通の文化として存在している。駆け引き等で良心的交渉態度を示すことは非常に困難であるが、その態度をお互いが共有できる環境や雰囲気を出し、良心的交渉態度を顕在化させることが重要である。

2. 交渉プロセスの運営

信頼度の変化

日本人はとりわけ交渉の初期段階において相手と積極的にコミュニケーションをとることによって、米国人は交渉相手との合意後、機会主義的に行動することなく、長期的な関係を視野に入れた行動をとることによって、交渉者同士が直接信頼関係を構築することができる可能性が高まる。交渉プロセスにおいて、日本人は交渉初期段階ではあまり交渉相手を信頼しないが、合意後の関係構築において、急激に交渉相手を信頼し、米国人は交渉のとりわけ最初から交渉相手を信頼する傾向があるが、その信頼度は合意後の関係構築後においても日本ほど変化はないからである。従って、日本が交渉の初期段階から積極的に交渉相手を信頼するか、米国が合意後において機会主義的な行動を回避することが重要である。

<経営学専攻>

若年者の早期退職傾向とその事由

—酒類製造業A社における事例—

塩澤 仁 規

本研究の目的は、ある製造業一社に着目し、平成元年以降に新卒で入社し、若年で離職していった本人に直接アプローチすることで、入社後僅かな期間で企業を離職した者達が平成に入った初期の頃よりもここ数年の方が増加している原因を明らかにすることである。

研究の方法は、酒類製造業A社の若年退職者に対する直接ヒアリング調査によった。研究の対象者は、A社の平成元年以降新卒入社で平成17年3月31日現在までに結婚退職以外の理由で自発的離職をした者132名で、その内実際にアプローチに成功した調査協力者は、17名（男9名、女8名）である。

上記研究目的のため、「平成前半の離職者と平成後半の離職者では、離職理由若しくは離職の際の諸条件が異なる」を仮説として立て、検証した。そして、A社における若年早期離職者は、平成前半と後半でその離職理由は以下の点で異なっていることが見て取れた。

A社において、「入社前のRJP」については、平成初期においてもここ最近においても、ほぼ十分な情報開示が行われており、平成前半と後半とでその差は無く、これが離職者の増加の原因とはなっていない。しかし、入社後の異動における情報開示については、平成初期に比べて、ここ最近については十分とはいえないことが見て取れた。それと密接に関係して、異動に対する納得性も得られなくなってきており、これが離職増加の一因となっている。即ち、平成初期とここ最近を比べると、男女共